Serge RAYNAL

LE MANAGEMENT PAR PROJETS

Approche stratégique du changement

Préface de Bernard WARAIN
Président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Mans et de la Sarthe

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 1996, 2000, 2003
ISBN : 2-7081-2964-3

Éditions d'Organisation

Chapitre 7

Méthodologie et outils de la conduite de projet

1. Introduction

Se lancer dans une démarche d'innovation et de changement en utilisant le projet comme principe fondateur et fédérateur, implique inévitablement une recherche de globalité de son approche.

La globalité du projet doit être attachée au but poursuivi et à la démarche mise en place pour atteindre ce but.

La méthodologie utilisée devra permettre d'atteindre l'objectif et de réaliser un programme.

Tout projet doit être mené avec une méthodologie et des outils appropriés

Il sera nécessaire de faire en sorte que les structures opérationnelles parviennent à utiliser la méthodologie et les outils et les aider à les transcender sans en subir les effets.

Il conviendra de clarifier la pertinence de leur utilisation en regard de la situation concernée qui est toujours spécifique à

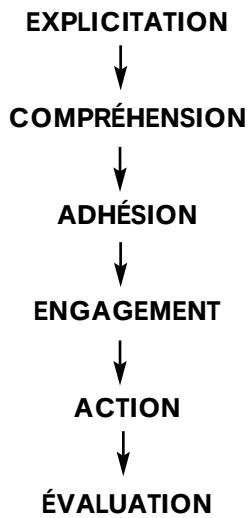
© Éditions d'Organisation

chaque projet et de prêter attention aux approches technocratiques et mobilisantes réductrices par rapport à l'innovation.

Par rapport à la démarche, l'objectif est de s'assurer d'un maximum de clairvoyance face aux menaces qui guettent tout projet.

– La précipitation et son corollaire la dispersion.
– La dérive et son corollaire le simulacre.
– lLa résistance au changement et son corollaire la rigidité.

C'est aussi assurer le maximum de clairvoyance par rapport au processus :



© Éditions d'Organisation

2. Définition et philosophie de la méthode de conduite de projet

2.1. Définition

Une méthodologie c'est un guide pour ne rien oublier

Ce qu'elle est :

– elle est une structure ;
– elle est un outil ;
– elle est au service du groupe ;
– elle est un moyen de canaliser les énergies ;
– elle apporte une rigueur.

Ce qu'elle permet :

– de progresser sur une base de raisonnement commun ;
– de faire des zooms successifs sur le problème à résoudre.

Ce qu'elle nécessite :

– d'aller parfois à l'encontre de son raisonnement habituel ;
– d'approfondir des aspects du problème qui a priori apparaissent clairs ;
– de différer certaines idées spontanées ;
– d'accepter d'avancer lentement ;
– d'accepter que les autres aient une autre vision ;
– d'accepter que l'on ne détient pas obligatoirement la vérité.

Ce qu'elle n'est pas :

– elle n'est pas un contenu ;
– elle n'est pas une fin.

Ce qu'elle ne doit pas faire :

– elle ne doit pas se substituer aux individus ;
– elle ne doit pas entraîner la rigidité.

© Éditions d'Organisation

2.2. Philosophie

Principe de clairvoyance

– Attention à la place que le groupe accorde à la méthode et aux outils de résolution de problème.
– Leur donner toute la place dans la relation pédagogique, c'est alimenter la résistance du groupe et/ou du formateur à relationner.

Principe de plaisir

Un bon projet doit allier cohérence et plaisir

– La méthode est une logique qui peut être lourde excepté si on accepte de jouer avec, c'est-à-dire :
  • à jouer avec la chronologie des étapes ;
  • créer des outils spécifiques ;
  • sortir des autoroutes.

Principe de cohérence

– Les points de passage universels de toute méthodologie de résolution de problème :

définir	mesurer
analyser	évaluer
apporter une solution	tester

Principe de réalité

– Savoir qui commande à qui : le groupe à la méthode ou l'inverse.
– Un résultat sans méthode peut être préférable à une méthode sans résultat.

Principe de tolérance

– La méthode n'est pas une religion. C'est du bon sens mis en forme.
– Attention au totalitarisme méthodologique.

Principe de nécessité

– La méthode doit s'intégrer à un besoin du groupe exprimé à un moment donné.
– Il est préférable de passer du temps à pratiquer un outil plutôt que d'être perfectionniste sur son mode d'emploi.

© Éditions d'Organisation

3. Le processus de la pensée créative

3.1. Introduction

La formulation d'un problème comporte un certain nombre d'étapes logiques qu'il est indispensable de respecter si nous désirons parvenir à un ou plusieurs intitulés susceptibles d'être traités efficacement selon les techniques de créativité.

Une cellule de créativité a ceci de commun avec l'ordinateur, qu'elle ne peut produire des solutions pertinentes que si les données injectées le sont elles-mêmes.

Pour être créatif on fait travailler des experts représentant les métiers du projet

II y a « problème » lorsqu'un obstacle empêche d'atteindre le but préalablement fixé (on empêchera d'atteindre un but futur), donc, lorsqu'on perçoit la situation présente (ou une situation future) comme insatisfaisante.

3.2. Pré-formulation du projet

La recherche devant avoir pour objectif la modification d'une situation de départ non satisfaisante, il est indispensable de caractériser la situation d'arrivée en exprimant ce qui devra se passer lorsque le problème sera résolu.

3.3. Réunion de l'information afférente au projet

Elle est le fait des « experts » et comporte les phases suivantes :

Regroupement de l'information

On s'efforcera de réunir :

– les documents (tout ce qui a été écrit sur le thème) ;
– les faits significatifs ;
– les témoignages ;
– les opinions ;
– les sentiments.

© Éditions d'Organisation

L'interprétation, la confrontation et l'exploitation des trois derniers types d'informations se trouvent facilitées par la situation de groupe.

Critique de l'information

Est-elle pertinente par rapport au problème posé ?

Est-elle suffisante ?

Les différentes données sont-elles cohérentes entre elles ?

Nous complétons ensuite l'information en fonction des réponses fournies à ces trois questions.

Feed-back

Ici, nous considérons la formulation de base en fonction de l'information rassemblée.

La créativité c'est un phénomène d'échange qui enrichit le système

« La situation de départ » et « la situation d'arrivée » telles qu'elles étaient décrites restent-elles les mêmes ?

Le problème se pose-t-il toujours ? (est-il bien nécessaire de se diversifier ?)

Se pose-t-il dans les mêmes termes ? (la recherche doit-elle vraiment s'exercer dans tous les domaines envisageables ?)

Le but fixé demeure-t-il valable ?

Au cours de cette phase, nous nous efforçons de chiffrer tout ce qui peut l'être, en tenant compte des indications susceptibles d'être fournies par la prévision : par exemple, prévisions de consommation dans les différents secteurs susceptibles de nous intéresser.

3.4. Organisation de l'information

Isolement des contraintes

Les contraintes sont les facteurs imposés, ceux sur lesquels nous ne pouvons agir, et dont il faudra tenir compte tout au long de la recherche.

© Éditions d'Organisation

Il conviendra de discerner les contraintes significatives des contraintes banales.

Les contraintes significatives sont les éléments invariants, ayant une incidence réelle sur la solution du problème (par exemple : une réglementation).

On distinguera parmi celles-ci :

– Les contraintes totales.
– Les contraintes jouant dans le temps imparti à la recherche : habitudes de consommation et prévisions dans ce domaine, structure de la distribution…
– Les facteurs considérés comme contraignants.

Tout projet présente des contraintes qu'on doit gérer sans gêner la créativité

En fonction d'une décision théoriquement révocable, mais que l'on refuse à remettre en question, en vertu du phénomène de résistance au changement : « on ne peut pas faire ça », « il est impossible de penser à ce type de produits »…

Il est indispensable d'isoler et de traiter ce dernier type de contrainte avant d'entamer une recherche en créativité, soit pour éliminer définitivement, soit pour formuler explicitement afin que le groupe de recherche en soit conscient : il est fréquent que ce genre de facteur, non exprimé, mais tacitement admis invalide une partie importante de la production du groupe.

– Les contraintes inhérentes à la personne qui pose le problème et qui aura à prendre les décisions de mise en application.
– Ce qui est contrainte pour le Directeur Général, ne l'est pas obligatoirement pour le Directeur du marketing ou vice versa.

Lorsque les contraintes sont isolées, il convient de les positionner les unes par rapport aux autres : sont-elles indépendantes ou au contraire interdépendantes ? Dans ce dernier cas, nous pourrons mettre en évidence des contraintes primaires dont nous nous apercevrons souvent qu'elles sont plus générales, donc plus importantes que les autres.

© Éditions d'Organisation

Repérage des variables

Ce sont des éléments sur lesquels nous pouvons agir en les supprimant, en les modifiant, en les accroissant…

Parmi ceux-ci, nous essaierons de mettre en évidence ceux dont la manipulation semble devoir permettre la réduction de l'écart existant entre la situation de départ considérée comme insatisfaisante et la situation d'arrivée supposée comme satisfaisante.

Il s'agit de variables réductrices par opposition aux variables banales.

À l'encontre de ce qui est souhaitable lors d'une recherche classique, nous suggérons de ne pas écarter les variables banales, celles-ci pouvant être à l'origine de nouvelles pistes de solutions.

3.5. Reformulation conjointe

Cette formulation par les « experts » étant terminée, l'animateur, assisté éventuellement d'un des experts, soumet le problème au groupe de créativité qui reformule le problème dans son langage propre et éventuellement le subdivise en un certain nombre d'intitulés qui seront autant d'angles d'attaque différents.

Cette phase correctement animée, suffit souvent à créer une imprégnation de la cellule de créativité.

3.6. Le problème de l'expert

Les attitudes à son égard divergent considérablement selon les méthodes : certains, telle la Synectique, l'intègrent à toutes les phases du processus de recherche, d'autres l'éliminent durant toute la phase de créativité, pour ne le faire réapparaître que lors de l'évaluation.

© Éditions d'Organisation

En ce qui nous concerne, nous n'observons pas dans ce domaine de règle stricte. Notre attitude est fonction de la personnalité de cet expert et de sa perception par le groupe. Certaines personnes, en effet, sont susceptibles de « bloquer » un groupe de recherche, alors que d'autres, jouant pendant la phase de croisement le rôle de créateur simultané, peuvent, au terme de cette phase, réorienter la cellule sur des pistes lui paraissant riches.

L'animateur doit surtout veiller à ce qu'il ne soit pas un facteur de jugement, d'évaluation, au cours de la production.

3.7. Préparation de l'évaluation

Nous demandons, à ce propos, la confection par le ou les experts, d'une grille d'évaluation dès la phase de formulation.

« À quels critères les idées qui vous seront soumises devront-elles répondre et quelles seront les importances relatives de ces critères ? »

3.8. Conclusion

La résistance au changement est une contrainte qu'il faut gérer

La résistance au changement n'est pas une expression à la mode. Elle correspond à un réflexe de sécurité par lequel tout organisme réagit à une modification de son milieu de vie.

Or, pour l'homme industriel du XX^{e} siècle, le milieu de vie, de travail, se modifie et semble devoir se modifier plus encore à l'avenir.

La rançon de cette évolution est très souvent un reliquat de vieilles habitudes « déphasées » par rapport à l'apparition de nouveaux outillages, de nouvelles méthodes de comptabilité, ou de gestion de personnel par exemple. Il semble que ce phénomène soit observable aussi bien au niveau du département « production » qu'à celui du département « personnel ».

© Éditions d'Organisation

Les techniques de créativité par leur aspect particulier de renouvellement de nos manières de pensée en dehors des normes habituelles, par leur valeur d'induction d'un haut degré de fluidité dans les communications au sein d'un groupe, semblent tout à fait appropriées à la formation des hommes au changement.

Il convient donc de s'entraîner à penser le nouveau, à le créer de toute pièce, c'est-à-dire à modeler le non-existant ; les techniques de créativité sont un facteur important de réduction de la résistance au changement dans une institution qui met sur pied une stratégie de développement – celui-ci étant une constante obligée au sein des entreprises d'aujourd'hui.

4. Déroulement global de la méthodologie

ÉTAPE 1 : DÉFINIR LE PROJET

La définition du projet est la clé de voûte de tout projet

Cette phase de définition du projet à traiter est primordiale et absolument indispensable. Elle est le point clé dans la réussite ou l'échec d'un projet.

Une parfaite définition nécessite non seulement son pourquoi, c'est-à-dire l'objectif visé, mais également toutes les composantes par rapport au projet et en particulier à quel besoin va correspondre la réalisation de ce projet.

Tout projet doit correspondre à une recherche d'innovation par rapport aux besoins, en répondant au mieux aux besoins réels du marché ou du client qui ne sont pas forcément exprimés par ces derniers, mais qu'il sera nécessaire d'identifier. Il faudra comprendre et analyser pour que la ou les solutions retenues par le projet correspondent au plus près aux besoins.

Il est important de ne pas confondre le projet énoncé en tant que tel et le véritable problème à résoudre. Dans la majorité

© Éditions d'Organisation

des cas, un projet est une solution pour résoudre un problème.

Il est donc important de :

– savoir où on va, quel résultat on attend ;
– savoir exactement quel problème et quel aspect du problème on va traiter :
    • avec quelles limites d'actions ?
    • avec quelles contraintes ?
    • pour obtenir quels résultats ?

D'où la nécessité de formuler le problème que l'on choisit de résoudre en accord avec les différentes parties prenantes, cette formulation constituera l'objectif à atteindre dans la suite du travail en groupe.

Logiquement, cette formulation interviendra après que l'on aura distingué dans les étapes antérieures ce qui différencie l'essentiel du secondaire, en d'autres termes, le sous-problème dont la solution produirait les meilleurs résultats.

Sur le plan formel, pour être satisfaisante, toute formulation de problème doit :
– être ouverte et permettre d'orienter la recherche vers un plus grand nombre de solutions possibles.

ÉTAPE 2 : ANALYSER LE PROJET

Le management par projets c'est une vision stratégique de l'entreprise

Tout projet étant une solution qui correspond à un problème, il paraît donc indispensable d'analyser le problème pour satisfaire au mieux le client interne ou externe de l'entreprise.

Un problème dans l'entreprise se caractérise souvent, sinon toujours, par la complexité de ses composantes.

1. Un problème est ressenti par plusieurs personnes qui n'en ont pas la même vision.

© Éditions d'Organisation

2. Un problème se manifeste par des effets négatifs qui ne sont que des symptômes. Ces effets négatifs sont provoqués par un enchaînement et un enchevêtrement de causes difficiles à dénouer parce que de natures différentes :

   – humaines ;
   – économiques ;
   – sociales ;
   – techniques, etc.

3. L'importance de l'enjeu qui peut entraîner selon le cas :

Quand on connaît les enjeux d'un projet, il est facile de l'analyser

   – une démarche de type curatif : le symptôme nécessite une intervention urgente pour qu'il puisse disparaître à très court terme ;
   – une démarche de type préventif : pour éviter que l'effet négatif ne réapparaisse, identifier les causes et les supprimer plutôt que de traiter le symptôme.

Le processus vise à le définir et à identifier le demandeur.

– Qui propose le projet ? quel est son degré de responsabilité ?
– À quel titre propose-t-il le projet ?
– Quel est son lien avec le projet ou le problème ? en quoi est-il concerné ?

Recenser les faits historiques, comprendre d'où vient le problème.

– Que s'est-il passé, qui a conduit le demandeur initial à formuler son problème de cette façon ?
– Distinguer les faits des opinions, jugements, prévisions, hypothèses qui peuvent être très pertinents mais demandent à être vérifiés.
– Chercher ce qui a été fait pour tenter de résoudre le problème et pourquoi cela n'a pas donné satisfaction.

Consulter toutes les personnes directement concernées par le problème afin :

– D'opérer tous les regroupements possibles.

© Éditions d'Organisation

– D'impliquer tous ceux qui « ont leur mot à dire » ou qui pourraient plus tard être un obstacle simplement parce qu'on les a tenus à l'écart.

Rechercher les limites d'actions.

– Pourquoi pose-t-on le problème dans ces termes ?
– Quand on aura résolu le problème tel que formulé initialement, qu'aura-t-on obtenu ?
– Quelle solution sera la plus satisfaisante :
    • celle qui résoudrait le problème initialement formulé ?
    • ou celle qui résoudrait le problème de fond ?
– A-t-on les moyens de s'attaquer au problème de fond ? ou faut-il s'en tenir au problème initialement posé ?

Analyser les bornes du projet pour en définir le contour

C'est par ces remises en cause successives que l'on arrive à établir les limites d'actions qui sont les frontières au-delà desquelles le groupe outrepasserait sa mission et ses responsabilités.

Plusieurs définitions ont été proposées qui se complètent assez bien pour analyser un problème :

– une situation présente insatisfaisante ;
– une situation dans laquelle un être humain ressent un manque, une insatisfaction ;
– une frustration devant un état de fait ;
– l'existence d'une difficulté pour obtenir un certain résultat ;
– l'existence d'un malaise, d'une insatisfaction, d'une difficulté vécue par rapport à une fonction à remplir, un but, une aspiration, une situation souhaitée.

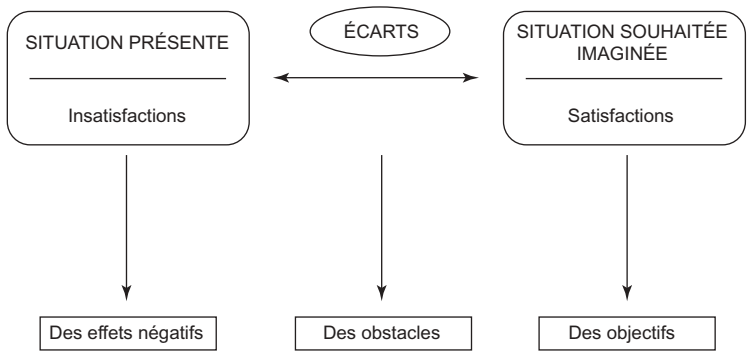
On peut dire que tout problème :

– est ressenti ;
– par au moins une personne ;
– qu'il se caractérise et se manifeste par l'existence :
    • d'une situation présente insatisfaisante pour la ou les personnes ;
    • d'une situation souhaitée, imaginée par la ou les personnes et jugée par elles comme satisfaisante ;

© Éditions d'Organisation

- d'une ou, le plus souvent, de plusieurs difficultés qui empêchent la ou les personnes de passer aisément de la situation présente à la situation souhaitée parce que la solution qui le permettrait n'existe pas encore ou n'est pas connue par l'intéressé.

Schématiquement un problème peut se présenter comme suit :



– des insatisfactions	– des difficultés	– des résultats escomptés
– des besoins non satisfaits	– des contraintes	– des aspirations
– des fonctions non remplies	– des solutions non connues	– des besoins satisfaits
– des résultats non obtenus	– des moyens non maîtrisés	
– des nuisances		

ÉTAPE 3 : RECHERCHER DES SOLUTIONS

Cette recherche de solutions correspondra soit au projet présenté comme tel, en essayant d'être le plus innovateur et pertinent par rapport au besoin réel, soit d'apporter une solution qui satisfait le mieux ce besoin réel et répond d'une façon plus satisfaisante au problème.

© Éditions d'Organisation

Dans les deux cas, c'est aller vers l'inconnu, c'est entrer dans un processus de créativité.

Sans imagination, on ne peut trouver de solutions innovatrices.

Notre éducation ne nous permet pas de nous servir de notre potentiel créatif. Nous vivons encore d'après des règles d'une éducation tournée vers le passé, fondée sur des modèles pré-établis, donc sécurisants. Nous préférons des attitudes cartésiennes et sceptiques reposant sur une référence judéo-chrétienne qui supprime le risque et l'esprit innovateur tourné vers l'inconnu.

Nous avons besoin d'un référentiel qui nous rassure.

Chercher des solutions c'est laisser faire son imagination

Être créatif, c'est accepter le risque de quitter, à certains moments, les « autoroutes de la pensée », pour en suivre les chemins vicinaux.

C'est se ménager le temps de « diverger », de rêver, de s'éloigner des données contraignantes du problème à résoudre, pour y revenir, ensuite, enrichi.

C'est considérer que chaque problème admet un grand nombre de solutions, et que la moisson du plus grand nombre de possibles accroît la probabilité d'apparition de la solution la mieux adaptée.

C'est accepter de ne pas rejeter immédiatement une idée, même si a priori, elle paraît totalement inadaptée au problème posé.

Habituellement, face à un problème, nous avons tendance à raisonner d'une façon instinctive et déductive à partir d'hypothèses de faits ou d'opinions.

Ce raisonnement se trouve correspondre à un phénomène dit de cloisonnement qui provient de connaissances théoriques, de notre culture et de notre expérience professionnelle, en général en corrélation avec la technicité de ce dernier.

Dans ce type de raisonnement, le cheminement de la pensée fait que nous allons très vite du problème à la solution.

© Éditions d'Organisation

Nous ne nous en éloignons jamais et n'aboutissons de fait, en aucun cas, à des solutions originales, car nous sommes prisonniers de contraintes qui nous empêchent de passer outre, pour trouver d'autres solutions. C'est un peu comme si nous étions dépendants d'une filière de pensée.

Une telle contingence va se trouver surdéterminée par le problème du cloisonnement.

En effet, lorsque nous sommes confrontés à un problème, nous avons tendance à vouloir le résoudre uniquement avec notre équipement théorique spécifique, notre expérience professionnelle, notre compétence et nous nous efforçons de nous concentrer sur ce champ d'application.

Nous oublions ainsi une multitude d'autres domaines dans lesquels nous possédons des informations qui pourraient être utiles pour la résolution du problème concerné.

Savoir quitter les autoroutes de la pensée mais savoir gérer les idées

Dans la pensée créative, il va donc être question d'échapper à cette double contingence de la pensée latérale et du cloisonnement.

Cette pensée passe par les points suivants :

– La formulation du problème.

Cette formulation qui passe par un certain nombre d'itérations, ainsi que nous le verrons plus loin, se résume quand même à un énoncé positif du problème à résoudre.

– L'imprégnation.

Cette phase consiste, en situation de créativité à donner de l'information au groupe sur le problème à résoudre.

Mais ceci, avec une double contrainte :

– donner suffisamment d'informations au groupe pour que le problème de l'entreprise devienne le problème du groupe et se pose comme un défi à relever ;
– mais donner quand même le minimum d'informations pour ne pas enfermer le groupe dans sa recherche de solutions.

• Partant de cette phase d'imprégnation, la phase de pensée divergente, dite encore phase d'éloignement,

© Éditions d'Organisation

va consister à l'aide de méthodes, de s'éloigner du champ du réel afin de produire de l'ordre de l'imaginaire.

- De cette production imaginaire, la phase de pensée convergente, dite encore phase de croisement, va présenter en réalité une tentative de retour sur le champ du réel.

Mais par ce phénomène, elle va permettre l'émergence d'un nouveau champ du réel sur lequel apparaîtront nombre de solutions nouvelles.

– Ces solutions, et ce sera la dernière phase, seront à hiérarchiser, à valider, et à opérationnaliser, lorsque le choix définitif sera réalisé.

La recherche de solutions, pour répondre à tout projet, nécessite de la part de l'équipe projet un certain nombre de qualités qui passent par la prise de risques et la suppression de toute autocensure.

Être créatif pour répondre mieux aux besoins, c'est :

– la disponibilité ;
– la spontanéité ;
– l'association sur les idées des autres ;
– la concision ;
– la production de grandes quantités d'idée ;
– la flexibilité ;
– l'expression par l'image et la forme.

En résumé, en créativité, il convient d'être volontaire, d'avoir envie de trouver des idées et d'être motivé par le problème. Il ne saurait, de plus, y avoir de leader dans ce type de groupe, chacun ayant la même probabilité d'intervention, y compris l'animateur qui, outre ses fonctions, n'est qu'un participant comme un autre.

Pour conclure, nous pourrions dire qu'un groupe de créativité fonctionne comme une équipe face à un même problème qu'il faut surprendre par des techniques les plus diverses possibles.

© Éditions d'Organisation

Aujourd'hui, tout projet doit être innovant pour assurer la pérennité des entreprises et leur développement face à la concurrence.

ÉTAPE 4 : CHOISIR LA SOLUTION

Savoir écarter des solutions pour garder la solution qui correspond au client

À cette étape, il y a un travail de confrontation entre les finalités du projet et les contraintes de réalisations, de marketing ou commerciales par rapport au marché. Cette confrontation doit aboutir à donner un sens, une inspiration, une réalité au projet.

C'est une phase de négociation importante interne entre les auteurs du projet et les acteurs du groupe projet, et externe vis-à-vis de l'environnement du projet.

Issus d'un compromis satisfaisant, le ou les choix possibles entre le souhaitable et l'envisageable doit se justifier par sa faisabilité et son caractère innovant.

Il faut savoir qu'il n'existe pas de solution qui puisse résoudre un problème à 100 %.

La solution retenue devra être la plus pertinente en tenant compte, pour la sélection, de critères objectifs tels que :

– efficacité technique ;
– faisabilité technique ;
– faisabilité relationnelle ;
– délai de mise en œuvre ;
– rentabilité de la solution, etc.

ÉTAPE 5 : PRÉSENTER LA (OU LES) SOLUTION(S)

Savoir vendre son projet

Cette étape est un point clé dans le succès d'un projet. En effet, la présentation du projet qui se fera par écrit et par oral aura une influence importante sur le choix et la décision qui sera prise.

© Éditions d'Organisation

Cette présentation devra être claire, convaincante, pertinente et permettra au décideur de faire le choix le mieux adapté en fonction de sa perception personnelle et de celle qui lui sera transmise par la présentation.

Un travail mal présenté peut détruire un projet remarquable.

ÉTAPE 6 : METTRE EN PLACE LA SOLUTION

Mettre en place les idées

C'est la phase délicate du processus. Il est nécessaire que la mise en place de la solution soit faite dans l'esprit du projet : de son auteur, du groupe de projet et du choix par le décideur.

ÉTAPE 7 : MESURER ET SUIVRE LES RÉSULTATS

C'est le verdict final : le projet était-il un bon projet et les solutions proposées correspondent-elles aux attentes ?

Suivi et contrôle du projet

Il n'y a pas de solutions idéales, mais l'objectif est de s'en rapprocher le plus près possible.

Le suivi est trop souvent la phase négligée du projet alors qu'elle est nécessaire pour accompagner les évolutions postérieures, pour fournir une assistance aux utilisateurs du produit ou du service et de mesurer l'impact sur le marché ou l'entreprise.

Vérifier l'efficacité de la solution, suivre l'évolution des résultats dans le temps correspond à la pérennisation du projet.

© Éditions d'Organisation

5. Outils utilisés dans la méthodologie de la conduite de projet

Toute méthodologie fait appel à des outils pour mettre en œuvre efficacement la démarche.

Il n'est pas de notre objet de décrire en détail la boîte à outils de la conduite de projet, mais il nous paraît important et utile d'évoquer les outils indispensables et nécessaires, afin de relier la réflexion méthodologique aux réalités du terrain.

Les outils sont les éléments qui permettent de mettre en place la méthodologie

Nous ne parlerons ici que des outils relatifs à la méthodologie, les outils de gestion, tels que l'approche marketing, la veille technologique, la gestion financière, la stratégie et la négociation ont fait l'objet d'un chapitre distinct que nous avons vu auparavant.

Mis à part les outils habituels utilisés dans la résolution de problèmes, tels que « Brainstorming », QQOQCP, diagramme causes/effet, diagramme de Pareto, matrice de compatibilité et prises de décision en groupe, deux points importants apparaissent dans le déroulement de la conduite de projet :

– la créativité pour coller aux besoins du client ;
– la gestion du temps par rapport à l'objectif.

Dans le premier cas, un des outils majeurs sera l'analyse fonctionnelle ; dans le deuxième cas, l'utilisation de planning, comme le PERT, pour lequel aujourd'hui des logiciels de gestion permettent d'établir et modifier le planning très rapidement.

5.1. Analyse fonctionnelle

Il apparaît indispensable et intéressant d'élaborer un cahier des charges fonctionnel, selon les principes d'analyse de la valeur. Il s'agit de définir le produit final sous forme d'une fonction ou de services que ce produit doit rendre. Cette approche permettra dans une deuxième phase d'explorer une

© Éditions d'Organisation

gamme de solutions possibles au lieu de s'arrêter à la première idée venue pour aboutir plus vite.

On peut résumer la démarche de l'analyse fonctionnelle par les étapes suivantes :

Comprendre et analyser les besoins du projet

– identifier correctement le problème posé : nature exacte du besoin, positions respectives de l'utilisateur, du demandeur (qui peut être différent du précédent) et du fournisseur, catégorie de prestation ou de produit requis (en précisant s'il existe déjà ou s'il doit être élaboré pour le projet, s'il est spécifique à l'opération ou réutilisable ensuite) ;
– dresser la liste des fonctions à assurer pour satisfaire le besoin : par exemple, en représentant les liens à établir entre les différents éléments concernés par la prestation ou le produit, les fonctions que celui-ci doit remplir se font jour, de même que les contraintes auxquelles il doit se plier. Reste alors à établir une hiérarchie entre toutes les fonctions (par un système de cotation), car elles n'ont pas nécessairement un poids identique pour concevoir une solution ;
– déterminer les critères de satisfaction du besoin : dans la situation la plus propice, ces critères sont mesurables (dimension, résistance, niveau sonore, etc.), mais ils peuvent être aussi qualitatifs (esthétique, confort, etc.), auquel cas, il faut préciser le mode de cotation permettant d'exprimer un jugement ;
– fixer les niveaux à atteindre pour répondre au besoin : pour chacun des critères précédents, valeur minimum ou maximum considérée comme donnant satisfaction ;
– préciser la flexibilité : certaines performances sont indispensables, d'autres sont négociables s'il apparaît en fin d'étude qu'un compromis doit être trouvé entre des exigences contradictoires ;
– formuler le cahier des charges fonctionnel : c'est le document qui récapitule la démarche précédente pour être communiqué aux fournisseurs potentiels (externes ou internes au projet), et dans lequel l'utilisateur de la prestation ou du produit doit reconnaître une description exacte de son besoin.

© Éditions d'Organisation

L'analyse fonctionnelle permet d'améliorer nettement les résultats de certaines tâches d'un projet, sans pour autant allonger le délai de réalisation. En effet, le processus décrit ci-dessus peut se dérouler assez rapidement, pour peu que l'on possède un minimum d'entraînement et des outils adéquats. Le temps à y consacrer se récupère aisément par la suite, car l'exécution est nettement facilitée par l'existence d'un cahier des charges fonctionnel.

Faire émerger les besoins réels

En pratique, la seule vraie difficulté consiste à faire ressortir correctement le besoin, qui est généralement mal exprimé au départ :

– soit qu'on émette plutôt une demande, voire un désir, qui ne présente nullement le caractère objectif indispensable ;
– soit qu'on ait tendance à formuler directement une solution, court-circuitant ainsi toute la démarche, au lieu de poser le problème.

Il peut donc régner un certain flottement tant qu'on n'a pas réussi à définir le besoin d'une manière complète et objective. En revanche, une fois cette étape franchie, on peut assez facilement trouver les fonctions qui permettent d'obtenir satisfaction et les décrire méthodiquement en appliquant les démarches et les outils d'analyse de la valeur.

Dans un deuxième temps, la méthode la plus utilisée et la plus appropriée pour répartir les fonctions d'une façon structurée, afin que les relations, et leurs importances soient prises en compte, est le diagramme FAST (Function, Analysis, System, Technics), qui se traduit par l'arbre fonctionnel : c'est le chemin du pourquoi au comment.

Cette étape permettra d'ouvrir la phase de résolution qui débouchera avec les outils de la créativité à la proposition de plusieurs solutions possibles et par la suite d'aboutir à un choix qui tiendra compte du travail préliminaire de l'analyse fonctionnelle. L'évolution des solutions se fera par plusieurs techniques pour éliminer petit à petit les

© Éditions d'Organisation

solutions jugées inefficaces ou peu contributives ; on peut citer :

– les techniques qualitatives d'évolution « DELPHI, GUT FEELING INDICE (GFI) » ;
– le critère « oui si » (yes if) avec les caractéristiques suivantes :
  • la faisabilité ;
  • la mise en œuvre pour un coût et un temps raisonnable ;
  • la contribution aux objectifs recherchés.
– la technique de « l'évaluation numérique de comparaison par paire » (numerical evaluation by paired parity comparison) ;
– la technique « du Rang et du Poids » (tank and rate) ;
– les techniques d'analyse de la valeur obligent à l'identification et la compréhension du problème. « Un problème correctement posé est à moitié résolu ». Cependant, il n'y a rien de plus difficile à planifier et à gérer. La création d'un nouveau système est toujours très difficile à manager, car l'initiateur déclenche l'hostilité de tous ceux qui tirent profit de l'existant et n'attire que peu d'adhésion chez ceux qui profiteront des nouveaux systèmes ; c'est le passage d'un équilibre instable avec référentiel vers un autre équilibre instable sans référentiel.

L'analyse de la valeur favorise l'adhésion au projet

Il existe de nombreuses résistances au changement, en particulier si la ressource première est le personnel. Les techniques d'utilisation de l'analyse de la valeur sont des moyens très efficaces pour :

– créer un environnement d'objectivité et réduire d'une façon non négligeable les résistances au changement ;
– définir les axes de simplification et de réduction en terme de ressources et de coûts ;
– conduire à des produits correspondants aux normes de qualité en satisfaisant au mieux les besoins des clients.

L'un des passages essentiels de la conception à la réalisation est marqué par cette étape décisive qu'est la planification des différentes activités ; celles-ci sont ordonnancées dans leur

© Éditions d'Organisation

échelonnement temporel. La planification est un futur désiré entrevu à travers les moyens perçus pour y parvenir. Elle garde par le fait même un aspect normatif.

Avant de rappeler les mécanismes de la planification, il faut préciser que celle-ci ne se réduit pas à allouer à chaque tâche une plage de temps impérative, dans laquelle elle devra nécessairement s'inscrire lors de son exécution. En effet, on peut aboutir à ce résultat en sacrifiant la qualité du travail fourni, ce qui ne manque pas d'arriver lorsque les objectifs de délai deviennent prioritaires.

Planifier c'est gérer du début à la fin tout projet

La planification du projet, outre ses connexions stratégiques, est ordonnée à la programmation des différentes phases de l'action à mener ; c'est là pour l'anticipation d'actions complexes que des techniques de programmation telles que le PERT pourront s'avérer utiles. Cette technique d'ordonnancement et de contrôle permet à chacun des intervenants au sein d'un projet, de déterminer les délais prévus pour les tâches qui leur incombent. Une telle technique, la plus connue des méthodes d'organisation, est née aux États-Unis en 1954 lors de 1a réalisation du projet « Polaris » (construction de la fusée du même nom ; depuis, son utilisation et leur chronologie concourent toutes à la réalisation du projet).

Elle implique notamment :

– l'établissement d'une liste de tâches ;
– la détermination des tâches antérieures en ayant soin de préciser les tâches immédiatement antérieures ;
– la construction de graphes partiels ;
– le regroupement des graphes partiels ;
– la détermination des tâches de début et de fin de projet ;
– la construction du réseau PERT.

En réalité, planifier consiste :

– d'abord, à chercher les enchaînements les plus rationnels entre les tâches, de manière à transformer le scénario général en un véritable guide détaillé permettant d'harmoniser les interventions de tous les participants ;

© Éditions d'Organisation

– ensuite, à fixer une hiérarchie entre les tâches, en identifiant bien les travaux qui présentent un caractère critique pour la durée du projet, ainsi que les contraintes incontournables, et en évaluant les marges de manœuvre qui restent à chaque étape de la réalisation ;
– en dernier lieu, à estimer l'effort et le temps requis pour exécuter normalement chaque tâche, afin de lui affecter les moyens nécessaires à sa réussite et d'élaborer un calendrier de réalisation vraisemblable du projet.

Une fois cette trame constituée au départ, la planification se poursuit par une adaptation permanente aux événements plus ou moins surprenants qui viennent troubler l'ordonnancement ainsi prévu, l'objectif étant de manœuvrer en bon ordre pour conserver la maîtrise de l'opération sans s'obstiner à appliquer un schéma qui devient caduc à mesure que le projet se déroule.

L'identification et l'ordonnancement des tâches est la base de la planification

Concrètement, le planning d'un projet se présente sous deux formes principales :

– un réseau d'ordonnancement qui figure par des flèches les enchaînements entre les tâches successives et permet de faire ressortir le « chemin critique » (trajet qui va conditionner le délai final), par rapport auquel on s'efforce de faire cadrer le projet avec ses contraintes de délai ;
– un tableau de charges, qui représente le temps d'occupation de chaque ressource (humaine ou matérielle) par une barre positionnée sur une échelle de temps, ce qui permet de prévoir la disponibilité de ces moyens au moment voulu.

II est bien évident qu'il y a différentes manières de planifier un projet, dans la mesure où l'on peut jouer sur les ressources mises en œuvre pour modifier les délais et les coûts d'exécution. Aussi, la première expression du planning doit-elle être presque toujours remaniée par itérations successives, en calculant la durée et le coût de chaque version du projet, jusqu'à trouver le meilleur compromis entre ces deux critères.

© Éditions d'Organisation

On constate alors que de tels calculs se révèlent très lourds et qu'on est tenu d'utiliser un ordinateur dès qu'on attaque un projet d'une certaine ampleur (à partir d'une cinquantaine de tâches en général). On trouve sur le marché de nombreux logiciels aptes à traiter ce problème mais, quels qu'en soient les perfectionnements, ils ne permettent pas d'éluder la difficulté de base de la planification, qui est d'identifier les dépendances entre les tâches et d'évaluer le travail qu'elles requièrent : c'est l'apport spécifique du gestionnaire, l'informatique permettant seulement de mettre au point rapidement les différentes versions possibles du planning, donc d'optimiser celui-ci puis de l'actualiser régulièrement selon les événements qui se produisent ensuite pendant l'exécution du projet.

L'établissement du chemin critique permet un meilleur suivi du projet

Ce travail étant réalisé, on détermine les temps : la durée des tâches, le chemin critique (le chemin dont la succession des tâches donne la plus longue durée d'exécution et fournit le délai d'achèvement le plus court), enfin les marges de liberté dans l'accomplissement des tâches.

Cette gestion est celle d'une mise en pratique du projet à travers la réalisation de toutes les étapes planifiées. La mise en pratique implique continuellement la gestion des écarts entre ce qui est projeté et ce qui est réalisé, les imprévus auxquels faire face, les obstacles à surmonter : la pratique garde son autonomie, tout en se laissant inspirer par la théorie du projet. Gérer les écarts consiste donc tout d'abord à reconnaître cette autonomie de la pratique, à tolérer que de nombreux impondérables viennent bouleverser un jeu trop bien réglé de prévisions.

Le problème n'est pas de réduire sans arrêt les écarts, auquel cas, le discours qui spécifie le projet se ferait tyrannique par rapport à sa mise en pratique. Le problème reste plutôt celui de définir des écarts tolérables. Et si les écarts deviennent trop importants, alors se pose la question, soit de réorienter la pratique pour la rendre plus cohérente avec la règle fixée par le projet, soit de changer le projet en l'infléchissant dans un

© Éditions d'Organisation

sens plus réaliste, plus adapté aux circonstances de la situation, c'est-à-dire plus pertinent.

6. Conclusion

Se lancer dans une démarche d'innovation et de changement en utilisant le projet comme principe fondateur, c'est prendre en compte quelques principes sans lesquels il ne saurait y avoir de démarche par projet.

– L'unicité de l'idée à la réalisation, ce qui implique que l'approche ne peut être que globale. Cette exigence est attachée au but poursuivi et à la démarche mise en place pour atteindre ce but. On ne peut séparer l'un de l'autre.
– La gestion de la complexité et de l'incertitude.
  Les environnements actuels au sein desquels s'inscrivent les projets sont complexes ; or la démarche par projet s'avère l'outil approprié pour gérer au mieux les résultats et rendre l'incertitude moins probable.
– Explorer les opportunités.
  Le projet doit s'inscrire dans un environnement ouvert susceptible d'être exploré. Il implique un regard nouveau et innovateur. Le monde évolue vite ; il faut donc être très réactif. C'est aussi penser que tout projet est possible ; c'est une question d'imagination et de temps, et le temps est de plus en plus court, donc les projets les plus utopiques de plus en plus plausibles.

Méthodologie et outils garantissent le succès d'un projet

La méthodologie et les outils utilisés mettent en place les conditions de conduites innovantes et permettent d'envisager la réussite du projet.

© Éditions d'Organisation